

## **Liana Mesaglio (Info)**

---

**Da:** Mauro Dibert (Segretario)  
**Inviato:** venerdì 3 luglio 2009 9.18  
**A:** Liana Mesaglio (Info)  
**Oggetto:** metodologia di valutazione associata

### **ASSOCIAZIONE INTERCOMUNALE DEL MEDIO FRIULI**

#### **METODOLOGIA DI VALUTAZIONE PERMANENTE DELLE PRESTAZIONI**

In relazione all'art. 12 del vigente Contratto decentrato integrativo territoriale, questa Amministrazione predispone la metodologia per la valutazione delle prestazioni dei dipendenti e dei Titolari di Posizione Organizzativa.

La metodologia si basa su schede di valutazione differenziate per i Titolari di p.o. e per i Dipendenti.

## **A) Valutazione delle prestazioni dei Titolari di Posizione Organizzativa (anche dell'Associazione intercomunale) ai fini dell'attribuzione dell'indennità di risultato**

### Metodologia di valutazione (come da scheda allegata)

Per la valutazione delle prestazioni dei Titolari di Posizione Organizzativa si considerano due variabili: il raggiungimento degli obiettivi ed i comportamenti tenuti dai responsabili nello svolgimento delle relative attività.

In particolare, nell'ambito di ciascuna area di responsabilità viene definito il peso percentuale da attribuire agli obiettivi ed ai comportamenti in relazione all'importanza di ciascuno di questi due fattori rispetto alla valutazione finale.

Per ciascun Titolare di p.o. viene poi stabilito il peso ponderale, su base cento, da attribuire al raggiungimento dei singoli obiettivi; analogamente viene fatto per i comportamenti, valutati in relazione alle seguenti quattro determinanti che possono assumere criticità diversa (e quindi peso diverso) a seconda dell'area di responsabilità considerata:

1. capacità di gestione del tempo
2. capacità di gestione delle risorse umane
3. capacità di gestione delle risorse finanziarie
4. capacità di gestione delle relazioni organizzative ed istituzionali

In particolare

- **per capacità di gestione del tempo** si intende:

- *il livello di efficacia nell'utilizzo del tempo lavorativo*, misurabile attraverso il rispetto delle scadenze e la capacità di gestione dell'emergenza;
- *la capacità di programmazione e organizzazione del lavoro*, da intendersi come la capacità del responsabile ad organizzare il proprio lavoro e quello dei collaboratori in modo coerente rispetto agli obiettivi assegnati (di sviluppo e/o mantenimento).

- **per capacità di gestione delle risorse umane** si considera:

- *la capacità di organizzazione e gestione dei dipendenti*, da intendersi quale capacità del responsabile di valutare le attitudini dei collaboratori e di utilizzarli in maniera coerente con gli obiettivi, di organizzare le persone e i processi in modo funzionale ai cambiamenti e alle necessità, di essere punto di riferimento per i collaboratori;
- *la capacità di delega dei compiti*, da intendersi quale capacità di mettere in grado i collaboratori di lavorare in autonomia, delegando gli stessi ad apporre firme su atti amministrativi;
- *l'esercizio del controllo sui collaboratori*, da valutarsi in relazione ai controlli a campione eseguiti dal responsabile su attività svolte dai collaboratori.

- **per capacità di gestione delle risorse finanziarie** si considera:

- *la propensione all'individuazione di problemi di natura finanziaria e all'individuazione di proposte di soluzione*, valutabile attraverso la riduzione di economia di spesa su parte corrente;
- *la disponibilità e la propensione al cambiamento per conseguire riduzioni di costi*, misurabile attraverso i miglioramenti di efficienza riscontrabili dagli andamenti negli indicatori di risultato indicati nel PEG/PRO;
- *la propensione al superamento dei problemi formali di natura finanziari*.

- **per capacità di gestione delle relazioni organizzative ed istituzionali** si intende:

- *la qualità del rapporto con cittadini, amministratori e colleghi*, da intendersi quale capacità di ascoltare e comprendere le "ragioni" altrui facendo però comprendere le proprie motivazioni al fine di raggiungere soluzioni condivise.

Nella scheda viene indicato un punteggio finale da 1 a 10, ponderato con i pesi di cui sopra, tale voto darà diritto alla corresponsione dell'indennità di risultato come segue:

- |                      |   |
|----------------------|---|
| - voto inferiore a 6 | 0   |
| - voto 6             | 15% indennità di posizione                          |
| - voto da 6,1 a 10   | in percentuale sull'indennità massima di risultato. |

#### Processo di definizione e valutazione dei risultati

Entro fine marzo la Giunta Comunale di ciascun comune associato approva il P.R.O. /P.E.G. assegnando ai Titolari di posizione organizzativa le risorse umane, strumentali e finanziarie e gli obiettivi da perseguire nell'arco dell'anno. In relazione a ciascun obiettivo la Giunta provvederà alla descrizione delle modalità di raggiungimento dello stesso, dei tempi entro cui raggiungerlo e l'indicatore per poterlo poi valutare, nonché i pesi da attribuire agli aspetti comportamentali e al raggiungimento degli obiettivi.

Dopo la fine del I semestre il Nucleo convoca i Titolari di p.o. e/o si fa predisporre dei report per effettuare una prima valutazione intermedia, sugli obiettivi e sui comportamenti, tenendo conto dei risultati conseguiti nel primo semestre di attività.

Entro il mese di febbraio dell'esercizio successivo, il Nucleo procede, mediante interviste con i Titolari di p.o. e/o sulla base dei report semestrali presentati, a valutare il comportamento tenuto dagli stessi e il raggiungimento dei risultati.

#### Garanzie nel processo di valutazione

Il Titolare di p.o. in sede di valutazione, sia intermedia che finale, ha la facoltà di presentare osservazioni e correzioni. La valutazione passa attraverso un processo di "autovalutazione" guidata e concordata con i valutatori stessi. In ogni caso, se il dissenso permane, i Titolari di p.o. possono chiedere di essere sentiti dal Nucleo di valutazione entro 15 giorni dalla consegna della scheda di valutazione finale. Dopo il contraddittorio, il Nucleo di valutazione decide in via definitiva.

## **B) Valutazione delle prestazioni dei Dipendenti ai fini dell'attribuzione della produttività**

#### Metodologia di valutazione

La valutazione del personale ai fini dell'erogazione dei compensi per incentivare la produttività è effettuata dalla Conferenza dei Titolari di P.O. e dal Segretario comunale.

La valutazione viene effettuata ogni anno, entro il mese di febbraio dell'anno successivo al periodo di riferimento. Per la valutazione delle prestazioni dei dipendenti si considerano due variabili: il raggiungimento degli obiettivi affidati ai Titolari di p.o. e condivisi con i dipendenti dell'area ed i comportamenti tenuti dai dipendenti nello svolgimento delle relative attività.

In particolare, viene definito il peso percentuale da attribuire agli obiettivi ed ai comportamenti in relazione all'importanza di ciascuno di questi due fattori rispetto alla valutazione finale e successivamente viene definito per ciascuna voce indicata nella tabella allegata di seguito, il peso percentuale.

## LEGENDA COMPORTAMENTI DIPENDENTI

|   |   |
|---|---|
| <p><b>MOTIVAZIONE SVILUPPO</b></p> <p>Propensione ed impegno al miglioramento ed ampliamento dei servizi erogati nell'ambito delle funzioni e compiti di competenza</p>                           | <p>Impara a fare cose nuove quando serve per raggiungere l'obiettivo</p> <p>Chiede formazione coerente con i compiti affidati</p> <p>Trasferisce le conoscenze all'interno</p> <p>Mantiene contatti con comunità professionali fuori dall'ente</p> <p>Riceve utenti su appuntamento</p> <p>Spedisce certificati/atti per posta senza aumento di termini</p> <p>Amplia luogo/orario di ricevimento utenti</p> <p>Esegue nuovi compiti affidati dal superiore</p> <p>Utilizza le procedure per la gestione del magazzino (software, carico/scarico, ordini)</p> |
| <p><b>APPORTO INDIVIDUALE</b></p> <p>Apporto nell'ambito di progetti che coinvolgono più servizi. Propensione all'individuazione dei problemi e proposizione di soluzioni</p>                     | <p>Istruisce in autonomia gli atti necessari</p> <p>Esegue in autonomia i compiti affidati (ascolta e segue direttive superiori - agisce su tutto il processo - non aspetta gli ordini - non chiede autorizzazioni)</p> <p>Informa il superiore delle carenze e necessità riscontrate nell'ambito dei suoi compiti</p> <p>Scriva la programmazione dei lavori ricorrenti</p>  |
| <p><b>CAMBIAMENTO</b></p> <p>Disponibilità e propensione alla modifica di procedure o di compiti nell'ambito della propria attività</p>   | <p>Propone per iscritto modifiche ai processi di lavoro</p> <p>Esegue le modifiche (sostituzione temporanea di colleghi - di procedure - di processi) dei compiti chiesti dal superiore</p> <p>Usa nuovi strumenti operativi</p>  |
| <p><b>CONTROLLO</b></p> <p>Capacità di verifica del lavoro dei subordinati</p>  | <p>Conosce le scadenze e fa eseguire i compiti in tempo utile</p> <p>Impartisce direttive sui tempi e modalità di esecuzione</p>  |
| <p><b>INTEGRAZIONE</b></p> <p>Qualità dei rapporti con gli utenti, gli amministratori, i superiori ed i colleghi</p>  | <p>Si presenta, saluta, ascolta senza interrompere</p> <p>Cerca di capire le richieste dell'interlocutore</p> <p>Dà sempre risposte, anche indirizzando l'utente verso altri colleghi o uffici</p> <p>Richiama l'interlocutore se non può o non sa rispondere subito</p> <p>Verifica che cosa è stato capito di ciò che ha detto</p>  |
| <p><b>GESTIONE DEL TEMPO</b></p> <p>Livello di efficacia nell'utilizzo del tempo lavorativo, anche in relazione al conferimento di multifunzioni</p> <p>Capacità di programmazione del lavoro</p> | <p>Organizza il suo lavoro (e quello dei collaboratori) in modo logico rispetto agli obiettivi</p> <p>Utilizza le funzioni dei programmi informatici</p> <p>Durante l'orario del pubblico si turna con i colleghi d'ufficio per rispondere al telefono</p> <p>Tiene in ordine il posto lavoro</p> <p>Archivia periodicamente la documentazione</p>  |
| <p><b>FORMALISMO</b></p> <p>Propensione al superamento dei problemi formali</p>   | <p>Propone soluzione ai problemi senza "mollare" l'obiettivo</p> <p>Quando le regole non sono funzionali all'obiettivo agisce per cambiarle</p>   |

|   |   |
|---|---|
| CLIMA ORGANIZZATIVO   | Gestisce le variazioni rispettando i vincoli posti<br>Sa delegare i compiti                                 |
| Capacità di organizzazione e gestione dei servizi di competenza. Propensione al lavoro di gruppo e alle soluzioni integrate | Partecipa alle riunioni del gruppo con proposte e idee<br>Sa accettare le proposte alternative o correttive |

## SCHEMA DI VALUTAZIONE PRODUTTIVITA' ANNO

Cognome e nome:

categoria

Area

Titolare di p.o.

| <b>Parametro</b>     | <b>Peso</b> | <b>Valutazione</b> | <b>Punteggio</b> | <b>Punteggio max.</b> |
|----------------------|-------------|--------------------|------------------|-----------------------|
| Obiettivo 1)         |             |                    |                  |                       |
| Obiettivo 2)         |             |                    |                  |                       |
| Obiettivo 3)         |             |                    |                  |                       |
| Obiettivo 4)         |             |                    |                  |                       |
| Obiettivo 5)         |             |                    |                  |                       |
| Motivazione sviluppo | %           |                    |                  |                       |
| Apporto individuale  | %           |                    |                  |                       |
| Cambiamento          | %           |                    |                  |                       |
| Controllo            | %           |                    |                  |                       |
| Integrazione         | %           |                    |                  |                       |
| Gestione tempo       | %           |                    |                  |                       |
| Formalismo           |             |                    |                  |                       |
| Clima organizzativo  |             |                    |                  |                       |
| <i>Totale</i>        | 100%        |                    |                  | 10                    |

|                             |   |  |  |  |
|-----------------------------|---|--|--|--|
| <i>Totale risultati</i>     | % |  |  |  |
| <i>Totale comportamento</i> | % |  |  |  |

Consegnata in data

La valutazione viene comunicata al dipendente tramite la consegna della scheda allegata.

Il dipendente che dissente dalla valutazione può chiedere entro 15 giorni dalla consegna, di essere sentito dalla Conferenza dei P.O. e dal Segretario. All'incontro, per dirimere la controversia, il dipendente può avvalersi dell'assistenza di un rappresentante sindacale. Alla fine dell'incontro la conferenza dei P.O. unitamente con il S.C. decidono se modificare o meno la valutazione del dipendente.

#### Processo di definizione e valutazione dei risultati

Nei primi mesi dell'anno i Titolari di posizione organizzativa, sulla base degli obiettivi contenuti nel PEG/PRO, selezionano quelli che saranno dati in condivisione ai dipendenti (quelli cioè che hanno la necessità di essere condivisi per il loro raggiungimento) e li concordano con i dipendenti. Nella stessa riunione vengono altresì definiti dai Titolari di p.o. i pesi da attribuire agli aspetti comportamentali e agli obiettivi.

### **C) Valutazione delle prestazioni dei dipendenti ai fini della progressione orizzontale**

La valutazione del personale, ai fini della progressione economica all'interno delle categorie, è effettuata dalla Conferenza dei Titolari di P.O. unitamente al Segretario e dal Segretario Comunale per i Titolari di P.O.

La valutazione viene effettuata ogni anno entro il mese di marzo dell'anno in cui viene effettuata la selezione. Per la valutazione delle prestazioni ai fini della progressione orizzontale si utilizzeranno le schede allegate al presente documento. La votazione da attribuire va da "insufficiente" (voto 5) ad "ottimo" (voto 10) all'interno della quale vi sarà la valutazione numerica predisposta dal Titolare di p.o. Nell'ipotesi in cui nell'indicatore siano state declinate più azioni i voti saranno calcolati come media. La somma dei voti non potrà essere superiore a 10 (inteso come voto massimo). Le valutazioni saranno effettuate per tutto l'anno prendendo a riferimento la posizione economica all'1 gennaio. La progressione economica decorrerà dal 1 gennaio dell'anno successivo al periodo considerato ai fini della valutazione.

Per entrare in graduatoria il dipendente dovrà ottenere una valutazione minima di 7 (intesa come valutazione di "medio"); i dipendenti che avessero già raggiunto tale soglia possono entrare in graduatoria solo all'accertamento di una valutazione migliore della precedente. Purtroppo il dipendente che abbia ottenuto la progressione orizzontale per poterla conseguire anche l'anno successivo deve raggiungere una valutazione migliorativa di almeno il 20%. A parità di votazione ed in caso di in capienza del fondo a ciò destinato, ottiene la progressione economica il dipendente più giovane di età.

La selezione avverrà solo per il personale in servizio nella posizione economica da almeno due anni in quanto periodo minimo per valutare i miglioramenti nelle prestazioni.

#### Garanzie nel processo di valutazione

La valutazione passa attraverso un processo di "autovalutazione" guidata e concordata con i valutatori stessi. In caso di dissenso i dipendenti possono chiedere di essere sentiti dall'organo che li ha valutati entro 15 giorni dalla consegna della scheda di valutazione finale. Dopo il contraddittorio, al quale il dipendente può partecipare facendosi assistere da un rappresentante sindacale, il valutatore decide in via definitiva.

**LEGENDA COMPORTAMENTI DIPENDENTI E SCHEDE DI VALUTAZIONE PER LA  
PROGRESSIONE ORIZZONTALE**

**CATEGORIA A per A2**

**1) esperienza professionale** esperienza = quel che fai con quel che ti capita, non solo quel che ti capita;  
(senso pratico: capacità di tradurre in pratica le conoscenze)

1) sa imparare

**PESO**

**100%**

| <b>INSUFFICIENTE</b>   | <b>MEDIO</b>  | <b>BUONO</b>  | <b>OTTIMO</b>   |
|--|---|---|---|
| Lascia che le proprie conoscenze diventino obsolete, non si preoccupa del loro aggiornamento<br>Non confronta le proprie conoscenze con quelle degli altri<br>Non cerca informazioni oltre quelle che possiede | Si aggiorna in modo saltuario e solo su ciò che è strettamente attinente al proprio lavoro<br>Acquisisce solo le informazioni che altri gli rendono disponibili | Cerca sempre l'aggiornamento funzionale ai propri compiti | Si tiene costantemente aggiornato sull'intera area professionale<br>Cerca di ampliare il proprio campo di conoscenze in funzione degli obiettivi dati |



Tabella di valutazione: **PASSAGGIO CATEGORIA A1 PER A2**  
 Dipendente: **POSIZIONE ECONOMICA A 1**

| <b>CRITERI</b>              | <b>ELEMENTI QUALIFICANTI<br/>Capacita'</b> | <b>VOTO<br/>singolo</b> | <b>PESO</b> | <b>VOTO<br/>MAX</b> | <b>VOTO<br/>Totale<br/>Ponder.</b> |
|-----------------------------|--|-------------------------|-------------|---------------------|------------------------------------|
| <b>A</b>                    | <b>B</b>                                   | <b>B</b>                | <b>C</b>    | <b>D</b>            | <b>E</b>                           |
| ESPERIENZA<br>PROFESSIONALE | ➤ 1) Sa imparare                           |                         | 100%        | 10                  |                                    |
|                             | <b>totale</b>                              |                         | <b>100%</b> |                     |                                    |

I voti singoli vengono mediati nel caso di criteri valutati con più azioni. Il voto medio viene, poi, ponderato con il Peso previsto per il criterio di cui trattasi. Per es. Risultati ottenuti = voto 6+6 = 12 : 2 = 6 x 10% = 0,6

**CATEGORIA A per A3 e seguenti****2) risultati ottenuti (prodotto realizzato – precisione tecnica)****1) Rispetta le regole****PESO****10%**

| <b>INSUFFICIENTE</b>  | <b>MEDIO</b>                        | <b>BUONO</b>  | <b>OTTIMO</b>   |
|---|-------------------------------------|---|---|
| Non esegue le direttive dei superiori<br>Non tiene conto delle regole e dei vincoli | Esegue le direttive ma non ci pensa | Esegue le direttive e qualche volta (quando gli interessa) modifica/migliora i processi perseguendo i risultati richiesti | Esegue le direttive, modificando/migliorando i processi se serve, perseguendo i risultati richiesti |

**2) efficienza**

| <b>INSUFFICIENTE</b>          | <b>MEDIO</b>  | <b>BUONO</b>   | <b>OTTIMO</b>   |
|-------------------------------|---|--|---|
| Fa quello che gli viene detto | Calcola i costi dei propri errori (se ne rende conto) | Calcola i costi dei propri errori (se ne rende conto) e informa il superiore | Calcola i costi dei propri errori (se ne rende conto) e trova soluzioni per non ripeterli |

**3) prestazioni rese****1) lavoro di gruppo****PESO****30%**

| <b>INSUFFICIENTE</b>                                     | <b>MEDIO</b>   | <b>BUONO</b>   | <b>OTTIMO</b>  |
|--|--|--|--|
| Non considera importante il gruppo di lavoro<br>Si isola | Collabora con gli altri ma non sempre rispetta i ruoli<br>Collabora solo con il suo gruppo di lavoro | Collabora con gli altri a prescindere da rapporti di conoscenza o fiducia, ascoltando e informando | Esegue il suo lavoro tenendo in considerazione quello degli altri (capacità comunicativa)<br>Capisce le ricadute delle sue azioni sul lavoro degli altri e fa in modo di coordinarsi |

**4) impegno profuso (flessibilità)****1) allargamento delle proprie mansioni****PESO****30%**

| <b>INSUFFICIENTE</b>  | <b>MEDIO</b>  | <b>BUONO</b>  | <b>OTTIMO</b>  |
|---|---|---|--|
| Non è compito mio<br>Non si può fare<br>Non serve fare così | Esegue nuovi compiti se il superiore gli esplicita la procedura/processo<br>Fa ma con input | Esegue nuovi compiti, ma senza piena autonomia (chiede- aspetta soluzioni ecc.) | Impara a fare cose nuove quando serve per raggiungere l'obiettivo in autonomia |

**5) qualità della prestazione individuale resa (qualità = soddisfazione delle aspettative di qualcuno in base alla sua percezione, è il come fornisco la prestazione)****1) decodifica i bisogni-aspettative****PESO****30%**

| <b>INSUFFICIENTE</b> | <b>MEDIO</b>   | <b>BUONO</b>  | <b>OTTIMO</b>   |
|----------------------|--|---|---|
| Fa quello che deve   | Esegue la prestazione con cortesia e disponibilità ma non verifica il grado di soddisfazione | Ascolta l'interlocutore ma esegue la prestazione con le modalità più conosciute | Rende la prestazione cercando di capire le richieste dell'interlocutore e agisce sul processo rispettando i vincoli |

| CRITERI   | ELEMENTI QUALIFICANTI<br>Capacita'   | VOTO<br>singolo | PESO        | VOTO<br>MAX                   | VOTO<br>Totale<br>Ponder. |
|---|--|-----------------|-------------|-------------------------------|---------------------------|
| A   | B  | B               | C           | D                             | E                         |
| RISULTATI<br>OTTENUTI   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 1) Rispetta le regole</li> <li>➤ 2) Efficienza</li> </ul> |                 | 10%         | 1<br>(votoB1+votoB2)/2<br>x C |                           |
| PRESTAZIONI<br>RESE CON PIU'<br>ELEVATO<br>ARRICCHIMENTO<br>PROFESSIONALE | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 1) Lavoro di gruppo</li> </ul>                            |                 | 30%         | 3                             |                           |
| IMPEGNO<br>DIMOSTRATO   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 1) Allargamento delle proprie<br/>mansioni</li> </ul>     |                 | 30%         | 3                             |                           |
| QUALITA'<br>DELLA<br>PRESTAZIONE  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 1) Decodifica i bisogni –<br/>aspettative</li> </ul>      |                 | 30%         | 3                             |                           |
|   | <b>totale</b>  |                 | <b>100%</b> | <b>10</b>                     |                           |

I voti singoli vengono mediati nel caso di criteri valutati con più azioni. Il voto medio viene, poi, ponderato con il Peso previsto per il criterio di cui trattasi. Per es. Risultati ottenuti = voto 6+6 = 12 : 2 = 6 x 10% = 0,6

**CATEGORIA B per B2**

**1) esperienza professionale** esperienza = quel che fai con quel che ti capita, non solo quel che ti capita;  
 (senso pratico: capacità di tradurre in pratica le conoscenze e arricchire il saper essere)

1) sa imparare

**PESO**

**100%**

| <b>INSUFFICIENTE</b>   | <b>MEDIO</b>  | <b>BUONO</b>  | <b>OTTIMO</b>   |
|--|---|---|---|
| Lascia che le proprie conoscenze diventino obsolete, non si preoccupa del loro aggiornamento<br>Non confronta le proprie conoscenze con quelle degli altri<br>Non cerca informazioni oltre quelle che possiede | Si aggiorna in modo saltuario e solo su ciò che è strettamente attinente al proprio lavoro<br>Acquisisce solo le informazioni che altri gli rendono disponibili | Cerca sempre l'aggiornamento funzionale ai propri compiti | Si tiene costantemente aggiornato sull'intera area professionale<br>Cerca di ampliare il proprio campo di conoscenze in funzione degli obiettivi dati |

2)sa elaborare un piano operativo

| <b>INSUFFICIENTE</b>                  | <b>MEDIO</b>                   | <b>BUONO</b>                                     | <b>OTTIMO</b>                          |
|---------------------------------------|--------------------------------|--|--|
| Chiede al superiore cosa bisogna fare | Si butta immediatamente a fare | Fa con diligenza ma chiede conferme sul percorso | Identifica gli obiettivi e il percorso |

Tabella di valutazione: **PASSAGGIO CATEGORIA B1 PER B2**  
 Dipendente: **POSIZIONE ECONOMICA B 1**

| <b>CRITERI</b>              | <b>ELEMENTI QUALIFICANTI<br/>Capacita'</b>   | <b>VOTO<br/>singolo</b> | <b>PESO</b> | <b>VOTO<br/>MAX</b>            | <b>VOTO<br/>Totale<br/>Ponder.</b> |
|-----------------------------|--|-------------------------|-------------|--------------------------------|------------------------------------|
| <b>A</b>                    | <b>B</b>   | <b>B</b>                | <b>C</b>    | <b>D</b>                       | <b>E</b>                           |
| ESPERIENZA<br>PROFESSIONALE | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 1) Sa imparare</li> <li>➤ 2) Sa elaborare un piano operativo</li> </ul> |                         | 100%        | 10<br>(votoB1+votoB2)/2<br>x C |                                    |
|                             | <b>totale</b>  |                         | <b>100%</b> |                                |                                    |

I voti singoli vengono mediati nel caso di criteri valutati con più azioni. Il voto medio viene, poi, ponderato con il Peso previsto per il criterio di cui trattasi. Per es. Risultati ottenuti = voto 6+6 = 12 : 2 = 6 x 10% = 0,6

**CATEGORIA B per B3 e seguenti****1) risultati ottenuti (prodotto realizzato – precisione tecnica)****1) rispetta le regole****PESO****10%**

| <b>INSUFFICIENTE</b>  | <b>MEDIO</b>                        | <b>BUONO</b>  | <b>OTTIMO</b>   |
|---|-------------------------------------|---|---|
| Non esegue le direttive dei superiori<br>Non tiene conto delle regole e dei vincoli | Esegue le direttive ma non ci pensa | Esegue le direttive e qualche volta (quando gli interessa) modifica/migliora i processi perseguendo i risultati richiesti | Esegue le direttive, modificando/migliorando i processi se serve, perseguendo i risultati richiesti |

**2) efficienza**

| <b>INSUFFICIENTE</b>          | <b>MEDIO</b>  | <b>BUONO</b>   | <b>OTTIMO</b>   |
|-------------------------------|---|--|---|
| Fa quello che gli viene detto | Calcola i costi dei propri errori (se ne rende conto) | Calcola i costi dei propri errori (se ne rende conto) e informa il superiore | Calcola i costi dei propri errori (se ne rende conto) e trova soluzioni per non ripeterli |

**2) prestazioni rese con più elevato arricchimento professionale (lavoro di gruppo, capacità di imparare, capacità di adattamento – ruoli di confine)****1) lavoro di gruppo****PESO****40%**

| <b>INSUFFICIENTE</b>                                     | <b>MEDIO</b>   | <b>BUONO</b>   | <b>OTTIMO</b>  |
|--|--|--|--|
| Non considera importante il gruppo di lavoro<br>Si isola | Collabora con gli altri ma non sempre rispetta i ruoli<br>Collabora solo con il suo gruppo di lavoro | Collabora con gli altri a prescindere da rapporti di conoscenza o fiducia, ascoltando e informando | Esegue il suo lavoro tenendo in considerazione quello degli altri (capacità comunicativa)<br>Capisce le ricadute delle sue azioni sul lavoro degli altri e fa in modo di coordinarsi |

**2) capacità di imparare**

| <b>INSUFFICIENTE</b>  | <b>MEDIO</b>   | <b>BUONO</b>  | <b>OTTIMO</b>  |
|-----------------------|--|---|--|
| Fa solo quello che sa | Impara solo se gli viene richiesto<br>Impara solo quello che gli piace e rifiuta ciò che non ama | Impara quello che serve con largo uso della volontà (sforzo) qualche volta si dimentico e/o fa errori | Cerca le conoscenze necessarie e le raggiunge, le usa e non le dimentica |

**3) capacità di adattamento – ruoli di confine**

| <b>INSUFFICIENTE</b>   | <b>MEDIO</b>   | <b>BUONO</b>  | <b>OTTIMO</b>  |
|--|--|---|--|
| Non usa nuovi strumenti o nuove tecnologie<br>Non si adatta alle esigenze emergenti (non fa straordinario se richiesto-non modifica il suo lavoro od orario anche momentaneamente) | Si adatta solo se riceve una richiesta esplicita dal superiore | Adatta il proprio lavoro su richiesta e quando ne rileva la necessità<br>Effettua compiti dei ruoli contigui se necessari per raggiungere l'obiettivo | Propone l'utilizzo di nuovi strumenti o tecnologie funzionali all'obiettivo<br>Adatta il proprio lavoro adeguandolo alle esigenze implicite ed esplicite |

**3) impegno profuso (flessibilità)****1) allargamento delle proprie mansioni****PESO****20%**

| <b>INSUFFICIENTE</b>  | <b>MEDIO</b>  | <b>BUONO</b>  | <b>OTTIMO</b>  |
|---|---|---|--|
| Non è compito mio<br>Non si può fare<br>Non serve fare così | Esegue nuovi compiti se il superiore gli esplicita la procedura/processo<br>Fa ma con input | Esegue nuovi compiti, ma senza piena autonomia (chiede- aspetta soluzioni ecc.) | Impara a fare cose nuove quando serve per raggiungere l'obiettivo in autonomia |

**4) qualità della prestazione individuale resa (qualità = soddisfazione delle aspettative di qualcuno in base alla sua percezione, è il come fornisco la prestazione) (comunicazione, ascolto, decodifica aspettative-bisogni, verifica aspettative con l'interessato)**

**1) decodifica i bisogni-aspettative**

**PESO 30%**

| <b>INSUFFICIENTE</b>   | <b>MEDIO</b>   | <b>BUONO</b>  | <b>OTTIMO</b>  |
|------------------------|--|---|--|
| Faccio quello che devo | Esegue la prestazione dovuta ma non verifica il grado di soddisfazione | Ascolta l'interlocutore ma esegue la prestazione con le modalità più conosciute | Rende la prestazione cercando di capire le richieste dell'interlocutore, verificando il grado di soddisfazione e agisce sul processo rispettando i vincoli |

**2) Sa comunicare**

| <b>INSUFFICIENTE</b>   | <b>MEDIO</b>  | <b>BUONO</b>   | <b>OTTIMO</b>   |
|--|---|--|---|
| Ascolta l'interlocutore quanto basta per capire quale delle sue soluzioni standard può andare bene | Interrompe quello che sta facendo per accogliere le richieste | Ascolta e individua il problema, applicando soluzioni coerenti con il bisogno identificato | Si attiva verso i fornitori interni sentendosi garante dell'interlocutore |

Tabella di valutazione: **PASSAGGIO CATEGORIA B PER B3 E SEGUENTI**  
 Dipendente: **POSIZIONE ECONOMICA B**

| <b>CRITERI</b>   | <b>ELEMENTI QUALIFICANTI Capacita'</b>   | <b>VOTO singolo</b> | <b>PESO</b> | <b>VOTO MAX</b>                   | <b>VOTO Totale Ponder.</b> |
|--|--|---------------------|-------------|-----------------------------------|----------------------------|
| <b>A</b>   | <b>B</b>   | <b>B</b>            | <b>C</b>    | <b>D</b>                          | <b>E</b>                   |
| <b>RISULTATI OTTENUTI</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 1) Rispetta le regole</li> <li>➤ 2) Efficienza</li> </ul>   |                     | 10%         | 1<br>(votoB1+votoB2)/2 x C        |                            |
| <b>PRESTAZIONI RESE CON PIU' ELEVATO ARRICCHIMENTO PROFESSIONALE</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 1) Lavoro di gruppo</li> <li>➤ 2) Capacità di imparare</li> <li>➤ 3) Capacità di adattamento</li> </ul> |                     | 40%         | 4<br>(votoB1+votoB2+votoB3)/3 x C |                            |
| <b>IMPEGNO PROFUSO</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Allargamento delle proprie mansioni</li> </ul>  |                     | 20%         | 2                                 |                            |
| <b>QUALITA' DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE RESA</b>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 1) Decodifica i bisogni- le aspettative</li> <li>➤ 2) Sa comunicare</li> </ul>                          |                     | 30%         | 3<br>(votoB1+votoB2)/2 x C        |                            |
|  | <b>totale</b>  |                     | <b>100%</b> | <b>10</b>                         |                            |

I voti singoli vengono mediati nel caso di criteri valutati con più azioni. Il voto medio viene, poi, ponderato con il Peso previsto per il criterio di cui trattasi. Per es. Risultati ottenuti = voto 6+6 = 12 : 2 = 6 x 10% = 0,6



## CATEGORIA C per C2 e PLA per PLA2

1) adeguata valorizzazione dell'esperienza professionale esperienza = quel che fai con quel che ti capita, non solo quel che ti capita; (senso pratico: capacità di tradurre in pratica le conoscenze e arricchire il saper essere)

PESO 10%

1) sa elaborare un piano operativo

| INSUFFICIENTE                         | MEDIO                          | BUONO  | OTTIMO                                 |
|---------------------------------------|--------------------------------|--|--|
| Chiede al superiore cosa bisogna fare | Si butta immediatamente a fare | Fa con diligenza ma chiede conferme sul percorso | Identifica gli obiettivi e il percorso |

2) risultati ottenuti (prodotto realizzato – precisione tecnica) PESO 10%

1) rispetta le regole

| INSUFFICIENTE   | MEDIO                               | BUONO   | OTTIMO  |
|---|-------------------------------------|---|---|
| Non esegue le direttive dei superiori<br>Non tiene conto delle regole e dei vincoli | Esegue le direttive ma non ci pensa | Esegue le direttive e qualche volta (quando gli interessa) modifica/migliora i processi perseguendo i risultati richiesti | Esegue le direttive, modificando/migliorando i processi se serve, perseguendo i risultati richiesti |

2) efficienza

| INSUFFICIENTE                 | MEDIO   | BUONO  | OTTIMO  |
|-------------------------------|---|--|---|
| Fa quello che gli viene detto | Calcola i costi dei propri errori (se ne rende conto) | Calcola i costi dei propri errori (se ne rende conto) e informa il superiore | Calcola i costi dei propri errori (se ne rende conto) e trova soluzioni per non ripeterli |

3) prestazioni rese con più elevato arricchimento professionale (lavoro di gruppo, capacità di imparare, responsabilità dei risultati) PESO 30%

1) lavoro di gruppo

| INSUFFICIENTE  | MEDIO  | BUONO  | OTTIMO   |
|--|--|--|--|
| Non considera importante il gruppo di lavoro<br>Si isola | Collabora con gli altri ma non sempre rispetta i ruoli<br>Collabora solo con il suo gruppo di lavoro | Collabora con gli altri a prescindere da rapporti di conoscenza o fiducia, ascoltando e informando | Esegue il suo lavoro tenendo in considerazione quello degli altri (capacità comunicativa)<br>Capisce le ricadute delle sue azioni sul lavoro degli altri e fa in modo di coordinarsi |

2) capacità di imparare

| INSUFFICIENTE         | MEDIO  | BUONO   | OTTIMO   |
|-----------------------|--|---|--|
| Fa solo quello che sa | Impara solo se gli viene richiesto<br>Impara solo quello che gli piace e rifiuta ciò che non ama | Impara quello che serve con largo uso della volontà (sforzo) qualche volta si dimentico e/o fa errori | Cerca le conoscenze necessarie e le raggiunge, le usa e non le dimentica |

3) Sa risolvere i problemi

| INSUFFICIENTE   | MEDIO   | BUONO   | OTTIMO  |
|---|---|---|---|
| Dice che non si può<br>Chiede la soluzione all'autorità | Cerca tutte le soluzioni possibili demandando la scelta | Fornisce più soluzioni con pro e contro di ognuna (centratura sul | Analizza i dati e predispone più soluzioni coerenti con |

|  |              |                   |                     |
|--|--------------|-------------------|---------------------|
|  | al superiore | singolo problema) | vincoli e obiettivi |
|--|--------------|-------------------|---------------------|

**4) impegno profuso (lavora per obiettivi - flessibilità) PESO 10%**

**1) allargamento delle proprie mansioni**

| INSUFFICIENTE   | MEDIO   | BUONO   | OTTIMO   |
|---|---|---|--|
| Non è compito mio<br>Non si può fare<br>Non serve fare così | Esegue nuovi compiti se il superiore gli esplicita la procedura/processo<br>Fa ma con input | Esegue nuovi compiti, ma senza piena autonomia (chiede- aspetta soluzioni ecc.) | Impara a fare cose nuove quando serve per raggiungere l'obiettivo in autonomia |

**2) Presidia l'obiettivo**

| INSUFFICIENTE                           | MEDIO   | BUONO   | OTTIMO   |
|---|---|---|--|
| Si arrende di fronte a piccoli ostacoli | Mostra tenacia e determinazione nel raggiungimento dei risultati (se non riesce a gestire la situazione chiede aiuto e coinvolge gli altri) | Si sforza di portare avanti progetti/attività anche di fronte ad ostacoli o imprevisti (insiste sino ad ottenere un risultato coerente) | Si impegna per migliorare il prodotto del proprio lavoro ponendosi in modo autonomo standard di eccellenza |

**5) qualità della prestazione individuale resa (qualità = soddisfazione delle aspettative di qualcuno in base alla sua percezione, è il come fornisco la prestazione) (comunicazione, ascolto, decodifica aspettative-bisogni, verifica aspettative con l'interessato) PESO 30%**

**1) decodifica i bisogni-aspettative**

| INSUFFICIENTE          | MEDIO  | BUONO   | OTTIMO   |
|------------------------|--|---|--|
| Faccio quello che devo | Esegue la prestazione dovuta ma non verifica il grado di soddisfazione | Ascolta l'interlocutore ma esegue la prestazione con le modalità più conosciute | Rende la prestazione cercando di capire le richieste dell'interlocutore, verificando il grado di soddisfazione e agisce sul processo rispettando i vincoli |

**2) Sa comunicare**

| INSUFFICIENTE  | MEDIO   | BUONO  | OTTIMO  |
|--|---|--|---|
| Ascolta l'interlocutore quanto basta per capire quale delle sue soluzioni standard può andare bene | Interrompe quello che sta facendo per accogliere le richieste | Ascolta e individua il problema, applicando soluzioni coerenti con il bisogno identificato | Si attiva verso i fornitori interni sentendosi garante dell'interlocutore |

**3) gestione del conflitto fra sé e gli altri**

| INSUFFICIENTE                                       | MEDIO   | BUONO                                | OTTIMO              |
|---|---|--------------------------------------|---------------------|
| La legge è la legge<br>Non guarda in faccia nessuno | Usa la persuasione (logica) cita leggi, norme, rischi, multe ecc. | Ascolta, fa domande aiuta riflettere | Soluzione condivisa |

**4) Sa controllare le tensioni**

| INSUFFICIENTE  | MEDIO   | BUONO   | OTTIMO   |
|--|---|---|--|
| Forte coi deboli debole coi forti<br>Perde la pazienza reagisce impulsivamente | Gestisce la tensione ma cerca una protezione nel capo | Riesce ad agire con efficacia e lucidità anche in situazioni prolungate di stress | Mantiene la calma, riuscendo anche a diminuire lo stress e l'agitazione delle persone con cui lavora |

**6)capacità di adattamento (ruoli di confine)****PESO****10%****1) capacità di adattamento – ruoli di confine**

| <b>INSUFFICIENTE</b>   | <b>MEDIO</b>   | <b>BUONO</b>  | <b>OTTIMO</b>  |
|--|--|---|--|
| Non usa nuovi strumenti o nuove tecnologie<br>Non si adatta alle esigenze emergenti (non fa straordinario se richiesto-non modifica il suo lavoro od orario anche momentaneamente) | Si adatta solo se riceve una richiesta esplicita dal superiore | Adatta il proprio lavoro su richiesta e quando ne rileva la necessità<br>Effettua compiti dei ruoli contigui se necessari per raggiungere l'obiettivo | Propone l'utilizzo di nuovi strumenti o tecnologie funzionali all'obiettivo<br>Adatta il proprio lavoro adeguandolo alle esigenze implicite ed esplicite |

Tabella di valutazione: PASSAGGIO CATEGORIA C PER C2 E PLA PER PLA2  
SEGUENTI

Dipendente: **POSIZIONE ECONOMICA**

| CRITERI   | ELEMENTI QUALIFICANTI<br>Capacita'   | VOTO singolo | PESO        | VOTO MAX  | VOTO Totale Ponder. |
|---|--|--------------|-------------|---|---------------------|
| A   | B  | B            | C           | D   | E                   |
| ADEGUATA VALORIZZAZIONE DELL'ESPERIENZA PROFESSIONALE:        | ➤ Sa elaborare un piano operativo  |              | 10%         | 1   |                     |
| RISULTATI OTTENUTI  | ➤ 1) Rispetta le regole<br>➤ 2) Efficienza   |              | 10%         | 1<br>$(\text{votoB1}+\text{votoB2})/2 \times C$                             |                     |
| PRESTAZIONI RESE CON PIU' ELEVATO ARRICCHIMENTO PROFESSIONALE | ➤ 1) Lavoro di gruppo<br>➤ 2) Capacità di imparare<br>➤ 3) Sa risolvere i problemi   |              | 30%         | 3<br>$(\text{votoB1}+\text{votoB2}+\text{votoB3})/3 \times C$               |                     |
| CAPACITA' DI ADATTAMENTO (anche in unità operative diverse)   | ➤ Capacità di adattamento – ruoli di confine   |              | 10%         | 1   |                     |
| IMPEGNO DIMOSTRATO  | ➤ 1) Allargamento delle proprie mansioni<br>➤ 2) Presidia l'obiettivo  |              | 10%         | 1<br>$(\text{votoB1}+\text{votoB2})/2 \times C$                             |                     |
| QUALITA' DELLA PRESTAZIONE                                    | ➤ 1) Decodifica i bisogni – aspettative<br>➤ 2) Sa comunicare<br>➤ 3) Gestione del conflitto fra sé e gli altri<br>➤ 4) Sa controllare le tensioni |              | 30%         | 3<br>$(\text{votoB1}+\text{votoB2}+\text{votoB3}+\text{votoB4})/4 \times C$ |                     |
|   | <b>totale</b>  |              | <b>100%</b> | <b>10</b>   |                     |

I voti singoli vengono mediati nel caso di criteri valutati con più azioni. Il voto medio viene, poi, ponderato con il Peso previsto per il criterio di cui trattasi. Per es. Risultati ottenuti = voto 6+6 = 12 : 2 = 6 x 10% = 0,6

**CATEGORIA C per C3 e seguenti e PLA per PLA4 e seguenti****1) risultati ottenuti (prodotto realizzato – precisione tecnica) PESO 10%****1) rispetta le regole**

| <b>INSUFFICIENTE</b>  | <b>MEDIO</b>                        | <b>BUONO</b>  | <b>OTTIMO</b>   |
|---|-------------------------------------|---|---|
| Non esegue le direttive dei superiori<br>Non tiene conto delle regole e dei vincoli | Esegue le direttive ma non ci pensa | Esegue le direttive e qualche volta (quando gli interessa) modifica/migliora i processi perseguendo i risultati richiesti | Esegue le direttive, modificando/migliorando i processi se serve, perseguendo i risultati richiesti |

**2) efficienza**

| <b>INSUFFICIENTE</b>          | <b>MEDIO</b>  | <b>BUONO</b>   | <b>OTTIMO</b>   |
|-------------------------------|---|--|---|
| Fa quello che gli viene detto | Calcola i costi dei propri errori (se ne rende conto) | Calcola i costi dei propri errori (se ne rende conto) e informa il superiore | Calcola i costi dei propri errori (se ne rende conto) e trova soluzioni per non ripeterli |

**2) prestazioni rese con più elevato arricchimento professionale (lavoro di gruppo, capacità di imparare, responsabilità dei risultati) PESO 30%****1) lavoro di gruppo**

| <b>INSUFFICIENTE</b>                                     | <b>MEDIO</b>   | <b>BUONO</b>   | <b>OTTIMO</b>  |
|--|--|--|--|
| Non considera importante il gruppo di lavoro<br>Si isola | Collabora con gli altri ma non sempre rispetta i ruoli<br>Collabora solo con il suo gruppo di lavoro | Collabora con gli altri a prescindere da rapporti di conoscenza o fiducia, ascoltando e informando | Esegue il suo lavoro tenendo in considerazione quello degli altri (capacità comunicativa)<br>Capisce le ricadute delle sue azioni sul lavoro degli altri e fa in modo di coordinarsi |

**2) capacità di imparare**

| <b>INSUFFICIENTE</b>  | <b>MEDIO</b>   | <b>BUONO</b>  | <b>OTTIMO</b>  |
|-----------------------|--|---|--|
| Fa solo quello che sa | Impara solo se gli viene richiesto<br>Impara solo quello che gli piace e rifiuta ciò che non ama | Impara quello che serve con largo uso della volontà (sforzo) qualche volta si dimentico e/o fa errori | Cerca le conoscenze necessarie e le raggiunge, le usa e non le dimentica |

**3) Sa risolvere i problemi**

| <b>INSUFFICIENTE</b>                                    | <b>MEDIO</b>   | <b>BUONO</b>  | <b>OTTIMO</b>   |
|---|--|---|---|
| Dice che non si può<br>Chiede la soluzione all'autorità | Cerca tutte le soluzioni possibili demandando la scelta al superiore | Fornisce più soluzioni con pro e contro di ognuna (centratura sul singolo problema) | Analizza i dati e predispone più soluzioni coerenti con vincoli e obiettivi |

**4) Sa affrontare un compito**

| <b>INSUFFICIENTE</b>                               | <b>MEDIO</b>                                    | <b>BUONO</b>  | <b>OTTIMO</b>   |
|--|---|---|---|
| Si lamenta<br>Non si preoccupa del tempo che passa | Atteggiamento volontaristico (Metterci l'anima) | Identifica le proprie lacune (Studia si dà da fare) | Comprende l'obiettivo assegnato dentro ad un progetto e orienta le energie anche del gruppo |

**5) Gestione delle emergenze**

| <b>INSUFFICIENTE</b> | <b>MEDIO</b> | <b>BUONO</b> | <b>OTTIMO</b> |
|----------------------|--------------|--------------|---------------|
|----------------------|--------------|--------------|---------------|

|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
| Continua per la sua strada senza farsi coinvolgere | Decide di impulso ed abbandona altri obiettivi | Si rende disponibile purchè non venga minacciato il suo campo/programma di lavoro | Ristruttura il proprio campo e il proprio tempo per salvaguardare tutti gli obiettivi in corso |
|--|--|---|--|

**3) impegno dimostrato (lavora per obiettivi - flessibilità) PESO 10%**

**1) allargamento delle proprie mansioni**

| INSUFFICIENTE   | MEDIO   | BUONO   | OTTIMO   |
|---|---|---|--|
| Non è compito mio<br>Non si può fare<br>Non serve fare così | Esegue nuovi compiti se il superiore gli esplicita la procedura/processo<br>Fa ma con input | Esegue nuovi compiti, ma senza piena autonomia (chiede- aspetta soluzioni ecc.) | Impara a fare cose nuove quando serve per raggiungere l'obiettivo in autonomia |

**2) Presidia l'obiettivo**

| INSUFFICIENTE                           | MEDIO   | BUONO   | OTTIMO   |
|---|---|---|--|
| Si arrende di fronte a piccoli ostacoli | Mostra tenacia e determinazione nel raggiungimento dei risultati (se non riesce a gestire la situazione chiede aiuto e coinvolge gli altri) | Si sforza di portare avanti progetti/attività anche di fronte ad ostacoli o imprevisti (insiste sino ad ottenere un risultato coerente) | Si impegna per migliorare il prodotto del proprio lavoro ponendosi in modo autonomo standard di eccellenza |

**3) Sa individuare un metodo di lavoro**

| INSUFFICIENTE         | MEDIO  | BUONO  | OTTIMO  |
|-----------------------|--|--|---|
| Procede per tentativi | Talvolta, di fronte a problemi complessi, tende a semplificare | Analizza le situazioni, elabora dati ed informazioni, individua le criticità e produce piani per superarle | Di fronte ad un problema formula proposte alternative per superarlo |

**4) qualità della prestazione individuale resa (qualità = soddisfazione delle aspettative di qualcuno in base alla sua percezione, è il come fornisco la prestazione) (comunicazione, ascolto, decodifica aspettative-bisogni, verifica aspettative con l'interessato) PESO**

**30%**

**1) decodifica i bisogni-aspettative**

| INSUFFICIENTE          | MEDIO  | BUONO   | OTTIMO   |
|------------------------|--|---|--|
| Faccio quello che devo | Esegue la prestazione dovuta ma non verifica il grado di soddisfazione | Ascolta l'interlocutore ma esegue la prestazione con le modalità più conosciute | Rende la prestazione cercando di capire le richieste dell'interlocutore, verificando il grado di soddisfazione e agisce sul processo rispettando i vincoli |

**2) Sa comunicare**

| INSUFFICIENTE  | MEDIO   | BUONO  | OTTIMO  |
|--|---|--|---|
| Ascolta l'interlocutore quanto basta per capire quale delle sue soluzioni standard può | Interrompe quello che sta facendo per accogliere le richieste | Ascolta e individua il problema, applicando soluzioni coerenti con il bisogno identificato | Si attiva verso i fornitori interni sentendosi garante dell'interlocutore |

|             |  |  |  |
|-------------|--|--|--|
| andare bene |  |  |  |
|-------------|--|--|--|

### 3) gestione del conflitto fra sé e gli altri

| INSUFFICIENTE  | MEDIO  | BUONO                                   | OTTIMO              |
|--|--|---|---------------------|
| La legge è la legge<br>Non guarda in faccia<br>nessuno | Usa la persuasione<br>(logica) cita leggi,<br>norme, rischi, multe<br>ecc. | Ascolta, fa domande<br>aiuta riflettere | Soluzione condivisa |

### 4) Sa controllare le tensioni

| INSUFFICIENTE   | MEDIO   | BUONO  | OTTIMO   |
|---|---|--|--|
| Forte coi deboli debole<br>coi forti<br>Perde la pazienza<br>reagisce<br>impulsivamente | Gestisce la tensione<br>ma cerca una<br>protezione nel capo | Riesce ad agire con<br>efficacia e lucidità<br>anche in situazioni<br>prolungate di stress | Mantiene la calma,<br>riuscendo anche a<br>diminuire lo stress e<br>l'agitazione delle<br>persone con cui lavora |

### 5) Ha capacità propositive

| INSUFFICIENTE                       | MEDIO  | BUONO                         | OTTIMO                              |
|-------------------------------------|--|-------------------------------|-------------------------------------|
| Non esprime opinioni<br>Tace sempre | Fa proposte ma le<br>ritira se vi sono<br>obiezioni argomentate<br>da parte di altri | Fa proposte e le<br>argomenta | Fa proposte e punta a<br>convincere |

## 5) capacità di adattamento (ruoli di confine)

PESO

10%

### 1) capacità di adattamento – ruoli di confine

| INSUFFICIENTE  | MEDIO  | BUONO   | OTTIMO   |
|--|--|---|--|
| Non usa nuovi<br>strumenti o nuove<br>tecnologie<br>Non si adatta alle<br>esigenze emergenti<br>(non fa straordinario se<br>richiesto-non modifica<br>il suo lavoro od orario<br>anche<br>momentaneamente) | Si adatta solo se riceve<br>una richiesta esplicita<br>dal superiore | Adatta il proprio<br>lavoro su richiesta e<br>quando ne rileva la<br>necessità<br>Effettua compiti dei<br>ruoli contigui se<br>necessari per<br>raggiungere l'obiettivo | Propone l'utilizzo di<br>nuovi strumenti o<br>tecnologie funzionali<br>all'obiettivo<br>Adatta il proprio<br>lavoro adeguandolo<br>alle esigenze implicite<br>ed esplicite |

## 6) potenzialità espresse nell'ambito dell'attività svolta (capacità soggettive inutilizzate pertinenti le competenze del ruolo ricoperto o di altri ruoli presenti nell'organizzazione)

PESO

10%

### 1) Sa accogliere le novità e le diversità

| INSUFFICIENTE  | MEDIO  | BUONO  | OTTIMO  |
|--|--|--|---|
| Non è interessato a<br>fornire nuove idee o<br>nuove soluzioni ai<br>problemi che esulano<br>dalla routine | Di fronte alle novità si<br>interroga<br>Fa domande per capire | E' capace di uscire<br>dalle modalità<br>consuete, di osservare<br>i problemi da<br>angolazioni differenti<br>e di proporre qualcosa | E' disponibile ad<br>affrontare<br>cambiamenti sul piano<br>personale e promuove<br>il cambiamento negli<br>altri |

Tabella di valutazione: PASSAGGIO CATEGORIA C PER C3 E PLA PER PLA4  
SEGUENTI

Dipendente: **POSIZIONE ECONOMICA**

| <b>CRITERI</b>  | <b>ELEMENTI QUALIFICANTI Capacita'</b>   | <b>VOTO singolo</b> | <b>PESO</b> | <b>VOTO MAX</b>   | <b>VOTO Totale Ponder.</b> |
|---|--|---------------------|-------------|---|----------------------------|
| <b>A</b>  | <b>B</b>   | <b>B</b>            | <b>C</b>    | <b>D</b>  | <b>E</b>                   |
| RISULTATI OTTENUTI  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 1) Rispetta le regole</li> <li>➤ 2) Efficienza</li> </ul>   |                     | 10%         | $1(\text{votoB1}+\text{votoB2})/2 \times C$   |                            |
| PRESTAZIONI RESE CON PIU' ELEVATO ARRICCHIMENTO PROFESSIONALE | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 1) Lavoro di gruppo</li> <li>➤ 2) Capacità di imparare</li> <li>➤ 3) Sa risolvere i problemi</li> <li>➤ 4) Sa affrontare un compito</li> <li>➤ 5) Gestione delle emergenze</li> </ul> |                     | 30%         | $3(\text{votoB1}+\text{votoB2}+\text{votoB3}+\text{votoB4}+\text{votoB5})/5 \times C$ |                            |
| CAPACITA' DI ADATTAMENTO (anche in unità operative diverse)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacità di adattamento – ruoli di confine</li> </ul>   |                     | 10%         | 1   |                            |
| IMPEGNO DIMOSTRATO  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 1) Allargamento delle proprie mansioni</li> <li>➤ 2) Presidia l'obiettivo</li> <li>➤ 3) Sa individuare un metodo di lavoro</li> </ul>   |                     | 10%         | $1(\text{votoB1}+\text{votoB2}+\text{votoB3})/3 \times C$                             |                            |



|   |  |  |                    |   |  |
|---|--|--|--------------------|---|--|
| <p>QUALITA'<br/>DELLA<br/>PRESTAZIONE</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 1) Decodifica i bisogni- le aspettative</li> <li>➤ 2) Sa comunicare</li> <li>➤ 3) Gestione del conflitto fra sé e gli altri</li> <li>➤ 4) Sa controllare le tensioni</li> <li>➤ 5) Ha capacità propositive</li> </ul> |  | <p>30%</p>         | <p>3<br/>(votoB1+votoB2+votoB3+votoB4+votoB5)/5<br/>x C</p> |  |
| <p>POTENZIALITA'<br/>ESPRESSE</p>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sa accogliere le novità e le diversità</li> </ul>   |  | <p>10%</p>         | <p>1</p>  |  |
|   | <p><b>totale</b></p>   |  | <p><b>100%</b></p> | <p><b>10</b></p>  |  |

I voti singoli vengono mediati nel caso di criteri valutati con più azioni. Il voto medio viene, poi, ponderato con il Peso previsto per il criterio di cui trattasi. Per es. Risultati ottenuti = voto 6+6 = 12 : 2 = 6 x 10% = 0,6

**CATEGORIA D per D2 e seguenti e PLB per PLB2-PLC per PLC2 e seguenti**

**1) risultati ottenuti (prodotto realizzato – precisione tecnica) PESO 10%**

**1) rispetta le regole**

| <b>INSUFFICIENTE</b>  | <b>MEDIO</b>                        | <b>BUONO</b>  | <b>OTTIMO</b>   |
|---|-------------------------------------|---|---|
| Non esegue le direttive dei superiori<br>Non tiene conto delle regole e dei vincoli | Esegue le direttive ma non ci pensa | Esegue le direttive e qualche volta (quando gli interessa) modifica/migliora i processi perseguendo i risultati richiesti | Esegue le direttive, modificando/migliorando i processi se serve, perseguendo i risultati richiesti |

**2) efficienza**

| <b>INSUFFICIENTE</b>          | <b>MEDIO</b>  | <b>BUONO</b>   | <b>OTTIMO</b>   |
|-------------------------------|---|--|---|
| Fa quello che gli viene detto | Calcola i costi dei propri errori (se ne rende conto) | Calcola i costi dei propri errori (se ne rende conto) e informa il superiore | Calcola i costi dei propri errori (se ne rende conto) e trova soluzioni per non ripeterli |

**2) prestazioni rese con più elevato arricchimento professionale (lavoro di gruppo, capacità di imparare, responsabilità dei risultati) PESO 30%**

**1) lavoro di gruppo**

| <b>INSUFFICIENTE</b>                                     | <b>MEDIO</b>   | <b>BUONO</b>   | <b>OTTIMO</b>  |
|--|--|--|--|
| Non considera importante il gruppo di lavoro<br>Si isola | Collabora con gli altri ma non sempre rispetta i ruoli<br>Collabora solo con il suo gruppo di lavoro | Collabora con gli altri a prescindere da rapporti di conoscenza o fiducia, ascoltando e informando | Esegue il suo lavoro tenendo in considerazione quello degli altri (capacità comunicativa)<br>Capisce le ricadute delle sue azioni sul lavoro degli altri e fa in modo di coordinarsi |

**2) capacità di imparare**

| <b>INSUFFICIENTE</b>  | <b>MEDIO</b>   | <b>BUONO</b>  | <b>OTTIMO</b>  |
|-----------------------|--|---|--|
| Fa solo quello che sa | Impara solo se gli viene richiesto<br>Impara solo quello che gli piace e rifiuta ciò che non ama | Impara quello che serve con largo uso della volontà (sforzo) qualche volta si dimentico e/o fa errori | Cerca le conoscenze necessarie e le raggiunge, le usa e non le dimentica |

**3) Sa risolvere i problemi**

| <b>INSUFFICIENTE</b>                                    | <b>MEDIO</b>   | <b>BUONO</b>  | <b>OTTIMO</b>   |
|---|--|---|---|
| Dice che non si può<br>Chiede la soluzione all'autorità | Cerca tutte le soluzioni possibili demandando la scelta al superiore | Fornisce più soluzioni con pro e contro di ognuna (centratura sul singolo problema) | Analizza i dati e predispone più soluzioni coerenti con vincoli e obiettivi |

**4) Sa affrontare un compito**

| <b>INSUFFICIENTE</b>                               | <b>MEDIO</b>                                    | <b>BUONO</b>  | <b>OTTIMO</b>   |
|--|---|---|---|
| Si lamenta<br>Non si preoccupa del tempo che passa | Atteggiamento volontaristico (Metterci l'anima) | Identifica le proprie lacune (Studia si dà da fare) | Comprende l'obiettivo assegnato dentro ad un progetto e orienta le energie anche del gruppo |

**5) Gestione delle emergenze**

| <b>INSUFFICIENTE</b>                               | <b>MEDIO</b>                                   | <b>BUONO</b>  | <b>OTTIMO</b>  |
|--|--|---|--|
| Continua per la sua strada senza farsi coinvolgere | Decide di impulso ed abbandona altri obiettivi | Si rende disponibile purchè non venga minacciato il suo campo/programma di lavoro | Ristruttura il proprio campo e il proprio tempo per salvaguardare tutti gli obiettivi in corso |

**3) impegno dimostrato (lavora per obiettivi - flessibilità) PESO 10%**

**1) allargamento delle proprie mansioni**

| <b>INSUFFICIENTE</b>  | <b>MEDIO</b>  | <b>BUONO</b>  | <b>OTTIMO</b>  |
|---|---|---|--|
| Non è compito mio<br>Non si può fare<br>Non serve fare così | Esegue nuovi compiti se il superiore gli esplicita la procedura/processo<br>Fa ma con input | Esegue nuovi compiti, ma senza piena autonomia (chiede- aspetta soluzioni ecc.) | Impara a fare cose nuove quando serve per raggiungere l'obiettivo in autonomia |

**2) Presidia l'obiettivo**

| <b>INSUFFICIENTE</b>                    | <b>MEDIO</b>  | <b>BUONO</b>  | <b>OTTIMO</b>  |
|---|---|---|--|
| Si arrende di fronte a piccoli ostacoli | Mostra tenacia e determinazione nel raggiungimento dei risultati (se non riesce a gestire la situazione chiede aiuto e coinvolge gli altri) | Si sforza di portare avanti progetti/attività anche di fronte ad ostacoli o imprevisti (insiste sino ad ottenere un risultato coerente) | Si impegna per migliorare il prodotto del proprio lavoro ponendosi in modo autonomo standard di eccellenza |

**3) Sa individuare un metodo di lavoro**

| <b>INSUFFICIENTE</b>  | <b>MEDIO</b>   | <b>BUONO</b>   | <b>OTTIMO</b>   |
|-----------------------|--|--|---|
| Procede per tentativi | Talvolta, di fronte a problemi complessi, tende a semplificare | Analizza le situazioni, elabora dati ed informazioni, individua le criticità e produce piani per superarle | Di fronte ad un problema formula proposte alternative per superarlo |

**4) qualità della prestazione individuale resa (qualità = soddisfazione delle aspettative di qualcuno in base alla sua percezione, è il come fornisco la prestazione) (comunicazione, ascolto, decodifica aspettative-bisogni, verifica aspettative con l'interessato) PESO 30%**

**1) decodifica i bisogni-aspettative**

| <b>INSUFFICIENTE</b>   | <b>MEDIO</b>   | <b>BUONO</b>  | <b>OTTIMO</b>  |
|------------------------|--|---|--|
| Faccio quello che devo | Esegue la prestazione dovuta ma non verifica il grado di soddisfazione | Ascolta l'interlocutore ma esegue la prestazione con le modalità più conosciute | Rende la prestazione cercando di capire le richieste dell'interlocutore, verificando il grado di soddisfazione e agisce sul processo rispettando i vincoli |

**2) Sa comunicare**

| <b>INSUFFICIENTE</b>  | <b>MEDIO</b>  | <b>BUONO</b>   | <b>OTTIMO</b>  |
|---|---|--|--|
| Ascolta l'interlocutore quanto basta per capire quale delle sue | Interrompe quello che sta facendo per accogliere le richieste | Ascolta e individua il problema, applicando soluzioni coerenti con | Si attiva verso i fornitori interni sentendosi garante |

|                                    |  |                         |                    |
|------------------------------------|--|-------------------------|--------------------|
| soluzioni standard può andare bene |  | il bisogno identificato | dell'interlocutore |
|------------------------------------|--|-------------------------|--------------------|

### 3) gestione del conflitto fra sé e gli altri

| INSUFFICIENTE                                       | MEDIO   | BUONO                                | OTTIMO              |
|---|---|--------------------------------------|---------------------|
| La legge è la legge<br>Non guarda in faccia nessuno | Usa la persuasione (logica) cita leggi, norme, rischi, multe ecc. | Ascolta, fa domande aiuta riflettere | Soluzione condivisa |

### 4) Sa controllare le tensioni

| INSUFFICIENTE  | MEDIO   | BUONO   | OTTIMO   |
|--|---|---|--|
| Forte coi deboli debole coi forti<br>Perde la pazienza reagisce impulsivamente | Gestisce la tensione ma cerca una protezione nel capo | Riesce ad agire con efficacia e lucidità anche in situazioni prolungate di stress | Mantiene la calma, riuscendo anche a diminuire lo stress e l'agitazione delle persone con cui lavora |

### 5) Ha capacità propositive

| INSUFFICIENTE                       | MEDIO   | BUONO                      | OTTIMO                           |
|-------------------------------------|---|----------------------------|----------------------------------|
| Non esprime opinioni<br>Tace sempre | Fa proposte ma le ritira se vi sono obiezioni argomentate da parte di altri | Fa proposte e le argomenta | Fa proposte e punta a convincere |

## 5) capacità di adattamento (ruoli di confine)

PESO

10%

### 1) capacità di adattamento – ruoli di confine

| INSUFFICIENTE  | MEDIO  | BUONO   | OTTIMO   |
|--|--|---|--|
| Non usa nuovi strumenti o nuove tecnologie<br>Non si adatta alle esigenze emergenti (non fa straordinario se richiesto-non modifica il suo lavoro od orario anche momentaneamente) | Si adatta solo se riceve una richiesta esplicita dal superiore | Adatta il proprio lavoro su richiesta e quando ne rileva la necessità<br>Effettua compiti dei ruoli contigui se necessari per raggiungere l'obiettivo | Propone l'utilizzo di nuovi strumenti o tecnologie funzionali all'obiettivo<br>Adatta il proprio lavoro adeguandolo alle esigenze implicite ed esplicite |

## 6) potenzialità espresse nell'ambito dell'attività svolta (capacità soggettive inutilizzate pertinenti le competenze del ruolo ricoperto o di altri ruoli presenti nell'organizzazione) PESO 10%

### 1) Sa accogliere le novità e le diversità

| INSUFFICIENTE  | MEDIO   | BUONO   | OTTIMO   |
|--|---|---|--|
| Non è interessato a fornire nuove idee o nuove soluzioni ai problemi che esulano dalla routine | Di fronte alle novità si interroga<br>Fa domande per capire | E' capace di uscire dalle modalità consuete, di osservare i problemi da angolazioni differenti e di proporre qualcosa | E' disponibile ad affrontare cambiamenti sul piano personale e promuove il cambiamento negli altri |

Utilizzati anche disgiuntamente, che tengano comunque conto del:

## 1) diverso impegno e qualità delle prestazioni svolte (presidio della coerenza con la mission dell'ente) PESO 10%

### 1) sa presidiare la coerenza con le scelte istituzionali

| INSUFFICIENTE | MEDIO                | BUONO               | OTTIMO       |
|---------------|----------------------|---------------------|--------------|
| Ha un'idea    | Cerca di programmare | Ha conoscenza delle | Si confronta |

|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
| approssimativa del PRO, ignora qualsiasi programmazione ed in sede di controllo periodico si lamenta e si giustifica | i percorsi per gli obiettivi assegnati ma si lascia sopraffare dagli imprevisti e lascia indietro i programmi; si affanna per recuperare | priorità scelte dall'Amministrazione e le verifica continuamente per confermare ed assenso al suo agire | periodicamente con L'Amministrazione, sulle priorità e linee di comportamento ben chiare |
|--|--|---|--|

## 2) Esplicita il conflitto latente

| INSUFFICIENTE   | MEDIO   | BUONO   | OTTIMO   |
|---|---|---|--|
| Fa finta di niente<br>Ignora<br>Non vede<br>Passa oltre | Interpreta evidenza l'esistenza del conflitto (qui non c'è accordo) | Porta le persone ad esporre il proprio punto di vista | Aiuta le persone a trovare un punto d'incontro condiviso |

## 3) Sa instaurare rapporti paritari

| INSUFFICIENTE       | MEDIO   | BUONO   | OTTIMO  |
|---------------------|---|---|---|
| Comanda o obbedisce | Rapporti positivi con quelli che sono d'accordo con lui, ignorando ed evitando i contrari | Entra in relazione con tutti ma non capisce il perché dei diversi risultati | Facilita l'altro ad esprimersi e riesce a manifestare il proprio pensiero divergente trovando l'accordo |

## 4) Usa l'autorità per e non contro

| INSUFFICIENTE   | MEDIO  | BUONO  | OTTIMO   |
|---|--|--|--|
| Usa l'autorità per neutralizzare chi rema contro (non vuole problemi) | Lascia che il gruppo gestisca i propri conflitti da solo (evita il coinvolgimento) | Incoraggia le persone motivate con parole di stima | Sostiene coloro che usano comportamenti efficaci rispetto allo scopo |

## 2) grado di coinvolgimento (motivazione) nei processi lavorativi dell'ente, capacità di adattamento (attivo) ai cambiamenti organizzativi, partecipazione effettiva alle esigenze di flessibilità

PESO 30%

### 1) Sa elaborare un piano operativo

| INSUFFICIENTE                      | MEDIO                      | BUONO                                  | OTTIMO   |
|------------------------------------|----------------------------|--|--|
| Fotocopia una soluzione già pronta | Assegna compiti d'autorità | Predisporre un programma e lo illustra | Predisporre programmi scritti e li condivide con il gruppo |

### 2) Capacità negoziale

| INSUFFICIENTE   | MEDIO                              | BUONO  | OTTIMO   |
|---|------------------------------------|--|--|
| Il compromesso, la mediazione preventiva sono la regola d'oro, non importa a discapito di chi | Cerca di capire l'assenso acritico | Educa i collaboratori ad avere una opinione su ogni problema di lavoro | Esplicita il percorso logico seguito per arrivare ai punti d'incontro (per aiutare gli altri a capire) |

### 3) Sa cogliere le aspettative dei ruoli contigui

| INSUFFICIENTE   | MEDIO  | BUONO  | OTTIMO   |
|---|--|--|--|
| Asseconda le aspettative degli amici o piacevoli per lui in base agli stati d'animo (imprevedibile, inaffidabile) | Coglie le esigenze ma si impegna solo se insisti | Fa quello che pensa di aver capito come utile agli altri ruoli comunque presidiando il proprio | Fa quello che serve dopo aver verificato con gli altri ruoli ciò che ha capito delle loro esigenze/aspettative |

**3) iniziativa personale e capacità di proporre soluzioni innovative o migliorative dell'organizzazione del lavoro (capacità di decidere, di lavorare in team, di guidare un gruppo di lavoro)**

**PESO 30%**

**1) sa decidere**

| <b>INSUFFICIENTE</b>                                | <b>MEDIO</b>   | <b>BUONO</b>   | <b>OTTIMO</b>   |
|---|--|--|---|
| Non prende decisioni rischiose temendo l'insuccesso | Prende decisioni solo se ha l'approvazione ed il supporto del capo e/o dei riferimenti definiti in modo chiaro e certo | Sa assumersi la responsabilità delle decisioni, di cui ha presente effetti e risultati | Prende decisioni in modo razionale anche in situazioni di incertezza, non scaricando su altri la responsabilità degli eventuali insuccessi o problemi |

**2) Sa lavorare con i gruppi**

| <b>INSUFFICIENTE</b>                                | <b>MEDIO</b>  | <b>BUONO</b>  | <b>OTTIMO</b>   |
|---|---|---|---|
| Dà sempre la colpa agli altri<br>Segue il suo ritmo | Concettualmente condivide una soluzione, ma agisce secondo il suo solito schema (con i suoi tempi, con i suoi modi) | Agisce coerentemente con la decisione del gruppo (riesce a stare nei tempi programmati) | Agisce coerentemente e supporta attivamente il gruppo |

**4) responsabilità di procedimenti di particolare complessità (capacità di dominio della complessità) con connessa adozione del relativo provvedimento finale, laddove non avente contenuti espressivi di volontà con effetti esterni**

**PESO 30%**

**Si intendono procedimenti di particolare complessità quelli che implicano l'espletamento di più fasi e sub procedimenti, che necessitano di costante studio ed aggiornamento, che implicano gestione di rapporti di natura negoziale con cittadini, fornitori ed altre istituzioni.**

1 punto per ogni procedimento fino ad un massimo di 10 punti.

Tabella di valutazione: PASSAGGIO CATEGORIA D PER D2 E SEGUENTI E PLB  
PER PLB2-PLC PER PLC2 E SEGUENTI

Dipendente:

POSIZIONE ECONOMICA D 3

| CRITERI   | ELEMENTI QUALIFICANTI<br>Capacita'   | VOTO singolo | PESO | VOTO MAX  | VOTO Totale Ponder. |
|---|--|--------------|------|---|---------------------|
| A   | B  | B            | C    | D   | E                   |
| RISULTATI OTTENUTI  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 1) Rispetta le regole</li> <li>➤ 2) Efficienza</li> </ul>   |              | 10%  | 1<br>$(\text{votoB1} + \text{votoB2}) / 2 \times C$   |                     |
| PRESTAZIONI RESE CON PIU' ELEVATO ARRICCHIMENTO PROFESSIONALE | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 1) Lavoro di gruppo</li> <li>➤ 2) Capacità di imparare</li> <li>➤ 3) Sa risolvere i problemi</li> <li>➤ 4) Sa affrontare un compito</li> <li>➤ 5) gestione delle emergenze</li> </ul> |              | 30%  | 3<br>$(\text{votoB1} + \text{votoB2} + \text{votoB3} + \text{votoB4} + \text{votoB5}) / 5 \times C$ |                     |
| CAPACITA' DI ADATTAMENTO (anche in unità operative diverse)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacità di adattamento – ruoli di confine</li> </ul>   |              | 10%  | 1   |                     |
| IMPEGNO DIMOSTRATO  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 1) Allargamento delle proprie mansioni</li> <li>➤ 2) Presidia l'obiettivo</li> <li>➤ 3) Sa individuare un metodo di lavoro</li> </ul>   |              | 10%  | 1<br>$(\text{votoB1} + \text{votoB2} + \text{votoB3}) / 3 \times C$                                 |                     |
| QUALITA' DELLA PRESTAZIONE                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 1) Decodifica i bisogni- le aspettative</li> <li>➤ 2) Sa comunicare</li> <li>➤ 3) Gestione del conflitto fra sé e gli altri</li> <li>➤ 4) Sa controllare le tensioni</li> </ul>       |              | 30%  | 3<br>$(\text{votoB1} + \text{votoB2} + \text{votoB3} + \text{votoB4} + \text{votoB5}) / 5 \times C$ |                     |

|                        |  |  |             |           |  |
|------------------------|--|--|-------------|-----------|--|
|                        | ➤ 5) Ha capacità propositive.            |  |             |           |  |
| POTENZIALITA' ESPRESSE | ➤ Sa accogliere le novità e le diversità |  | 10%         | 1         |  |
|                        | <b>totale</b>                            |  | <b>100%</b> | <b>10</b> |  |



Dipendente:

**POSIZIONE ECONOMICA**

| <b>CRITERI</b>   | <b>ELEMENTI QUALIFICANTI Capacita'</b>  | <b>VOTO singolo</b> | <b>PESO</b> | <b>VOTO MAX</b>                          | <b>VOTO Totale Ponder.</b> |
|--|---|---------------------|-------------|--|----------------------------|
| <b>A</b>   | <b>B</b>  | <b>B</b>            | <b>C</b>    | <b>D</b>                                 | <b>E</b>                   |
| DIVERSO IMPEGNO E QUALITA' DELLE PRESTAZIONI SVOLTE  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 1) Sa presidiare la coerenza con le scelte istituzionali</li> <li>➤ 2) Esplicita il conflitto latente</li> <li>➤ 3) Sa instaurare rapporti paritari</li> <li>➤ 4) Usa l'autorità per e non contro</li> </ul> |                     | 10%         | 1<br>(votoB1+votoB2+votoB3+votoB4)/4 x C |                            |
| GRADO DI COINVOLGIMENTO NEI PROCESSI LAVORATIVI, CAPACITA' ADATTAMENTO PARTECIPAZ.EFF.ESIGENZE FLESSIBILITA' | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 1) Sa elaborare un piano operativo</li> <li>➤ 2) Capacità negoziale</li> <li>➤ 3) Sa cogliere le aspettative dei ruoli contigui</li> </ul>   |                     | 30%         | 3<br>(votoB1+votoB2+votoB3)/3 x C        |                            |
| INZIATIVA PERSONALE CAPACITA' DI PROPORRE SOLUZIONI INNOVATIVE O MIGLIORATIVE                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 1) Sa decidere</li> <li>➤ 2) Sa lavorare con i gruppi</li> </ul>   |                     | 30%         | 3<br>(votoB1+votoB2)/2 x C               |                            |
| RESPONSABILITA' DI PROCEDIMENTI PARTICOLARE COMPLESSITA  | Si intendono procedimenti di particolare complessità quelli che implicano l'espletamento di più fasi e sub procedimenti, che necessitano di costante studio ed aggiornamento, che implicano gestione di rapporti di natura                            |                     | 30%         | 3<br>votoB1 x C                          |                            |

|  |  |  |             |           |  |
|--|--|--|-------------|-----------|--|
|  | negoziale con<br>cittadini, fornitori<br>ed altre istituzioni.<br>1 punto per ogni<br>procedimento fino<br>ad un massimo di<br>10 punti. |  |             |           |  |
|  | <b>totale</b>  |  | <b>100%</b> | <b>10</b> |  |
|  | <b>Totale mediato</b>  |  |             |           |  |